

Se, coerentemente con la filosofia della *Spending Review*, la ristrutturazione delle Reti all'estero deve produrre un risparmio di risorse senza comportare un peggioramento dei servizi erogati, essa deve essere accompagnata da un cambiamento delle regole di gestione, che dovrebbero, di conseguenza, divenire più flessibili e più consone alle nuove sfide: **o si adattano le risorse alle regole o le regole alle risorse.**

CARRIERA PER TUTTI

L'introduzione della valutazione di tutte le categorie di personale, benché migliorabile, ha posto le basi per uno sviluppo di carriera per tutti, basato sul **merito** e sulla **formazione**. Il SNDMAE incoraggia fortemente l'Amministrazione a proseguire sulla strada della responsabilizzazione e della valorizzazione di tutte le categorie di personale. Uno sviluppo di carriera legato alla qualità del servizio e ai risultati raggiunti, infatti, non può che arricchire l'Amministrazione nel suo complesso. Due sono i pilastri su cui sviluppare questo concetto: la valutazione della *performance* e l'incentivo alla formazione/specializzazione di tutte le categorie di personale.

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE SEDI ALL'ESTERO

- Le assegnazioni

L'attuale dicotomia nella disciplina dell'assegnazione delle risorse umane alle sedi all'estero deve essere superata: da un lato, le assegnazioni dei diplomatici avvengono secondo amplissimi margini di discrezionalità da parte dell'Amministrazione, dall'altro, quelle delle Aree Funzionali sono vincolate formalmente a criteri e requisiti rigidissimi. Nel primo caso si possono verificare casi di incoerenza nell'applicazione dei criteri e mancata condivisione delle scelte, con la possibile creazione di circuiti preferenziali, nell'altro la totale assenza di discrezionalità non sempre consente di selezionare il candidato migliore, con conseguenze a volte disastrose per il funzionamento delle sedi. La soluzione è probabilmente nel mezzo: una procedura di selezione che si rifaccia a una gerarchia di criteri, per la preparazione di una **shortlist**, in funzione di un colloquio, volto a verificare la specifica attitudine a ricoprire un certo posto-funzione.

- Il richiamo per frequentazione di corsi supplementari

Nell'ottica di assicurare ad ogni sede le risorse umane più adatte al suo funzionamento, sarebbe utile prevedere che il Capo Missione possa disporre il motivato **richiamo al Ministero** dei dipendenti che non hanno dato prova di essere in grado di assolvere le funzioni o mansioni per le quali sono stati assegnati alla sede e necessitano di un ulteriore periodo di **formazione** presso l'Amministrazione centrale. Tale innovazione risulterebbe coerente con la valutazione della

performance e con i criteri manageriali che devono costituire le linee guida della gestione delle risorse umane. Essa, inoltre, costituirebbe un modo di superare l'attuale normativa sulle sanzioni disciplinari, che appare ormai del tutto inadeguata come strumento di gestione.

- Il Fondo di incentivazione di sede

Uno dei principali strumenti di gestione delle Risorse umane è la gratificazione economica. Si propone la creazione di un **Fondo di incentivazione di sede** a disposizione del Capo Missione, da distribuire a dipendenti che si siano particolarmente distinti nel corso dell'anno e collegato a risultati raggiunti nell'ambito degli obiettivi che si è prefissi la sede.

- La reggenza degli uffici consolari

La norma in vigore (art. 48 DPR 18/67) prevede che, qualora non sia presente un secondo diplomatico in sede, ad assumere la reggenza in caso di assenza del Capo dell'ufficio sia il funzionario più elevato in grado. Attualmente la norma viene interpretata facendo prevalere l'**anzianità di servizio** nel caso di parità di grado o Area Funzionale. Se, quindi, sono presenti più funzionari dell'Area C, il Console è costretto ad assegnare la reggenza al più anziano tra loro, che non sempre è il più adatto a svolgere quelle funzioni. Ciò è suscettibile di creare evidenti anomalie per il funzionamento delle sedi consolari e per le Ambasciate prive di un vicario diplomatico. Si ritiene, quindi, opportuno che tale norma venga modificata, al fine di **eliminare questo anacronistico vincolo di gestione**.

- I contratti per l'assunzione di personale all'estero

In tutti i Paesi ove tale regime sia consentito dalla normativa locale sarebbe auspicabile che i contratti per l'assunzione di personale locale fossero stipulati su **base temporanea** e non a tempo indeterminato. Tale misura consentirebbe un controllo della risorsa umana ben maggiore dell'attuale e costituirebbe un miglioramento anche dal punto di vista della sicurezza delle informazioni.

Si ritiene comunque opportuna l'introduzione in tutti i contratti futuri di una **clausola di salvaguardia** che leghi la continuazione del rapporto di impiego all'effettiva esistenza dell'ufficio in cui esso ha luogo, evitando l'attuale vincolo che costringe l'Amministrazione a mantenere in servizio impiegati locali assunti per il funzionamento di una certa sede, anche quando essa non esiste più. Agli impiegati a contratto che fossero in conseguenza di ciò licenziati e che avessero riportato negli anni precedenti giudizi particolarmente lusinghieri, si potrebbe attribuire un punteggio aggiuntivo in occasione del primo concorso utile per l'assunzione nei ruoli.

Un esempio delle conseguenze del regime attuale è dato dalla situazione dell'Ambasciata d'Italia presso il Regno del Belgio, che ha assorbito il personale del Consolato di Bruxelles, di recente chiuso. Oggi essa conta ben 43 dipendenti, di cui 23 a contratto. Se la motivazione della chiusura era quella di risparmiare, essa è stata sostanzialmente disattesa.

Sempre nel campo del personale assunto con contratto all'estero, la stratificazione della normativa applicata ai contratti per l'assunzione di personale locale all'estero ha determinato nei decenni gravi **disparità di trattamento** tra personale "a contratto italiano" e personale "a contratto locale". Nel primo caso le retribuzioni spesso superano abbondantemente i valori di mercato, mentre nel secondo sono spesso al di sotto degli stessi. L'opportuna **perequazione** viene proposta anche nell'ottica di una razionalizzazione delle risorse e della valorizzazione delle più meritevoli.

- Floaters

La necessità di adattare tempestivamente l'operatività delle nostre strutture alle situazioni di crisi o alle opportunità economiche, nonché a quelle legate all'imprevista carenza di risorse umane (si pensi, ad esempio, al caso del congedo di maternità e parentale di dipendenti in servizio all'estero) suggeriscono la creazione di un gruppo di diplomatici, funzionari e impiegati che possa essere inviato in missione per periodi di media durata – da una settimana a qualche mese – al fine di farvi fronte. La creazione di una **task force diplomatica, amministrativa e tecnica** costituirebbe uno strumento flessibile di gestione delle Reti, da impiegare al fine di potenziare sedi o di consentirne il funzionamento in condizioni critiche.

PARI OPPORTUNITA' E POLITICHE DELLE COPPIE

Sebbene molto sia stato fatto in questo settore, è necessario consolidare una politica di gestione delle risorse umane che eviti qualsiasi forma di discriminazione e che favorisca l'imporsi di **valori etici** sia nei rapporti interni all'Amministrazione sia in quelli esterni, verso gli utenti o comunque verso i nostri interlocutori.

In quest'ottica, è necessario lavorare per rimuovere ogni ostacolo che dovesse impedire alle donne diplomatiche di vedersi riconosciuti i propri meriti e di ottenere dunque una giusta progressione di carriera, e più in generale a tutte le donne dipendenti degli Affari Esteri di ottenere il giusto riconoscimento professionale.

Un aspetto fondamentale del benessere dei dipendenti e, quindi, della loro produttività, riguarda le attività professionali dei **coniugi nelle sedi all'estero**, che vanno incentivate attraverso la stipulazione di appositi accordi bilaterali. È forse giunta l'ora di esaminare la possibilità di impiegare gli stessi coniugi con contratti locali temporanei presso le nostre sedi all'estero.

È evidente, infine, che sia le politiche delle coppie sia la rimozione di ostacoli alla carriera delle donne in diplomazia dipendono anche dal rafforzamento dei **servizi di benessere** offerti dall'Amministrazione, sui quali perciò dovrà concentrarsi la nostra attenzione.

IL CONSULENTE DELLO SVILUPPO DI CARRIERA (*Career manager*)

Sistemi avanzati della gestione del personale hanno da tempo introdotto la figura del *Career manager*, una sorta di consulente al quale fare ricorso per consigli su come dare coerenza ed efficacia alle proprie scelte di carriera. Coerenza con le esigenze e le aspirazioni personali e con gli obiettivi dell'Amministrazione. Questo ruolo è già svolto *in nuce* dai funzionari che si occupano di gestione delle risorse umane, ma potrebbe utilmente essere formalizzato e sviluppato.

L'ACCORPAMENTO DEI GRADI DI CONSIGLIERE

La Carriera Diplomatica è attualmente articolata su cinque gradi: Segretario di Legazione, Consigliere di Legazione, Consigliere di Ambasciata, Ministro Plenipotenziario e Ambasciatore. I due gradi di Consigliere potrebbero essere accorpati come accadde a suo tempo per i due gradi di Ministro Plenipotenziario in essere fino a quindici anni fa. Infatti l'Italia è rimasta l'unico tra i grandi Paesi europei a mantenere la separazione dei due gradi di Consigliere, cui corrispondono funzioni sempre più simili tra loro. La misura consentirebbe poi un più agevole scorrimento di carriera ed una maggiore discrezionalità per l'Amministrazione nell'attribuzione degli incarichi.

In sintesi:

Strumenti che rendano più flessibile la gestione di tutte le risorse umane non possono che generare un aumento di efficacia, oltre a consentire risparmi significativi.